



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام التنظيمي

"دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية"

محمد احمد الخليفة و يزيد بن محمد الفليح

جامعة ابو ظبي

جامعة المجمعة - المملكة العربية السعودية

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة تقييم الأداء بالقطاع المصرفي السعودي ، بالإضافة إلى معرفة درجة الالتزام التنظيمي السائد بين الموظفين في القطاع. كما تهدف أيضا إلى دراسة العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام التنظيمي بإبعاده الثلاثة (الالتزام المعياري،الالتزام المستمر، والالتزام العاطفي). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم اختيار عينة الدراسة من العاملين بالقطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية بلغت(47) مستجيبا، ولجمع بيانات الدراسة تم تصميم إستبانة بعد قياس صدقها وثباتها لتحقيق أهداف الدراسة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن الالتزام التنظيمي لدى الموظفين سائد بدرجة عالية، وأن هناك علاقة بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام التنظيمي بجميع أبعاده. وخلصت الدراسة بتوصيات أهمها إذا رغبت إدارات القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية في زيادة معدل الالتزام التنظيمي لدى موظفيها، عليها أن تقوم بممارسة عادلة لتقييم أدائهم.

ABSTRACT:

This study aimed to assess the practice of performance appraisal in Saudi Banking Sector; as well as identifying the degree of organizational commitment that prevailed among the employees in this sector. In addition, the study aimed at exploring the relationship between performance appraisal practice and organizational commitment with its three dimensions (standard commitment, continuous commitment, and emotional commitment). The study adopted the descriptive analytical method; whereas the study sample included (47) employees from the banking sector in Kingdom of Saudi Arabia. In order to collect the study data a questionnaire was designed after testing its validity and reliability to fulfill the study objectives. The most important findings of the study indicated that organizational commitment is highly prevailed among employees; as well as the existence of a significant relationship between performance appraisal practice and organizational commitment with its all dimensions. The most important recommendations of the study urge the administrations of the banking sector in Kingdom of Saudi Arabia to conduct a fair performance appraisal for their employees if they want to increase their level of organizational commitment.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي، تقييم الأداء.

المقدمة :

تعتمد منظمات اليوم في تحقيق أهدافها على العنصر البشري لديها، مما يجعلها تبذل المزيد من الاهتمام به وذلك من خلال تطوير أنظمة واضحة وعادلة، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار والاهتمام بهم من خلال تطوير مهاراتهم، كل ذلك بهدف الحصول على الالتزام التنظيمي لهؤلاء الأفراد تجاه منظماتهم. (دودين، 2012م). ويعد تقييم أداء الموظفين من الممارسات الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات، وذلك لعلاقته الوثيقة بكفاءة وفعالية

المنظمة، فنتائج تقييم الأداء توفر معلومات عن مستوى أداء الأفراد في المنظمة، وهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه التطوير والتحسين في المستقبل. (المأحي، 2014م).

مشكلة الدراسة:

تتبع أهمية ممارسة تقييم الأداء باعتبارها أداة أو وسيلة لقياس مدى قدرة العامل وكفاءته في تحقيق الهدف المسنود إليه في عمله بمعنى قدرته على الملائمة والتكيف مع متطلبات الوظيفة. ويعتبر تقييم الأداء مؤشراً على مدى نجاح سياسات الأفراد بالمنظمة، كما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة عند ارتباطه بعمليات الترقية أو العلاوات السنوية. وكذلك يؤدي تقييم الأداء إلى دعم عمليات التقييم والترقية بالموضوعية وذلك عند استقلاله في نظم الحوافز. كما يعتبر تقييم الأداء من العوامل التي تؤدي إلى تحديد احتياجات التدريب بالمنظمة. (إسماعيل، 2009م). ومن جانب آخر نرى أن الالتزام التنظيمي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدل الرضا الوظيفي والأداء المتميز للعاملين. (دودين، 2012م).

هناك دراسات كثيرة تناولت العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام التنظيمي مع قلة الدراسات باللغة العربية التي تناولت هذا الموضوع، مما دفع الباحثين للقيام بهذه الدراسة وتطبيقها في بيئة عربية أما الدراسات الأجنبية فهناك دراسات كثيرة تناولت هذا الموضوع، فدراسة (Aslan et al, 2013) قامت بدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتعويضات) و الالتزام التنظيمي، في حين لم تدرس ممارسة تقييم الأداء وهي فجوة في هذه الدراسة تحاول الدراسة الحالية سدها، أما دراسة (Warsame, 2015) فقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، التعويضات، تقييم الأداء، تبادل المعلومات، الاختيار) و الالتزام التنظيمي ولكنها طبقت في قطاع الاتصالات بينما الدراسة الحالية تستهدف القطاع المصرفي، وتعتبر دراسة (Aizzat et al, 2008) من الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب وتنمية الموارد البشرية، تقييم الأداء)، والالتزام التنظيمي، لكنها أدخلت الدعم التنظيمي كمتغير وسيط بين هذه العلاقة وطبقت في قطاع الصناعة بماليزيا، كذلك جاءت دراسة (Saira & Babak, 2016) لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) والالتزام التنظيمي وتم تطبيقها في بيئة غير عربية بينما هذه الدراسة يتم تطبيقها في بيئة عربية. وجد الباحثان أن هناك فجوة في الدراسات السابقة المتمثلة في أن بعض الدراسات لم تدرس متغير ممارسة تقييم الأداء والبعض الآخر من الدراسات تم تطبيقه في بيئات غير عربية، بالإضافة إلى استخدام بعض الدراسات السابقة متغير وسيط لدراسة العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام التنظيمي، مما دفع الباحثين للقيام بهذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسة تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي بالقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية، وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر ممارسة تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي. ويتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام المعياري؟
- ما هو اثر ممارسة تقييم الأداء علي الالتزام العاطفي؟
- إلى أي مدى يمكن أن تؤثر ممارسة تقييم الأداء على الالتزام المستمر؟

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

1. سد الفجوة في الدراسات السابقة والمتمثلة في أن بعض الدراسات لم تدرس متغير ممارسة تقييم الأداء والبعض الآخر من الدراسات تم تطبيقها في بيئات غير عربية، بالإضافة إلى استخدام بعض الدراسات السابقة متغير وسيط لدراسة العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام التنظيمي .
2. إثراء المكتبة العربية بمادة جديدة تتعلق بممارسة تقييم الأداء والالتزام التنظيمي.

3. توفير معلومات لإدارات القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية حول ممارسة تقييم الأداء السائدة في المصارف من ناحية الوضوح والشفافية والعدالة والزمن ومعرفة الموظفين لنتائج تقييم أدائهم.
4. تغذية إدارات المصارف السعودية بمعلومات تتعلق بالالتزام التنظيمي لموظفيهم من جميع إبعاده (الالتزام المستمر، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي).
5. مساعدة إدارات القطاع المصرفي السعودي في اتخاذ القرارات المتعلقة بممارسة تقييم الأداء والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال توصيات هذه الدراسة.

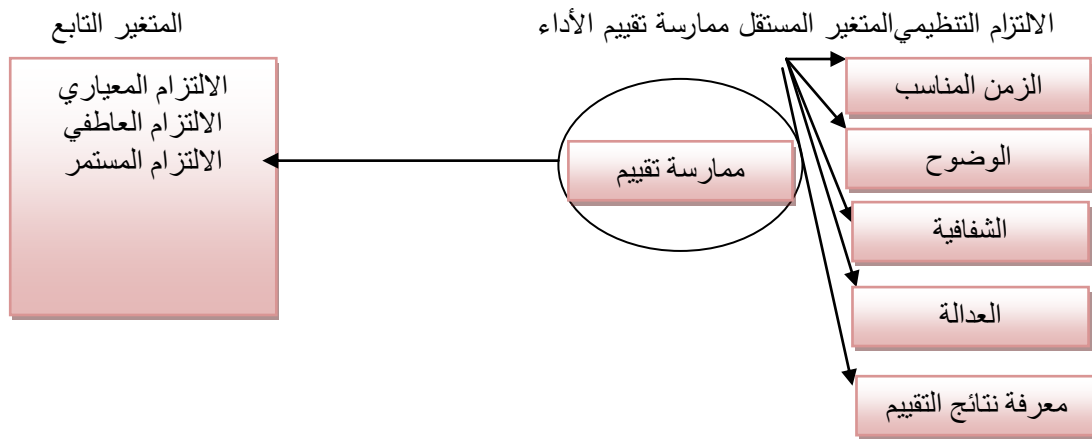
أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق التالي:

1. التعرف على واقع ممارسة تقييم الأداء بالمصارف السعودية.
2. معرفة معدل الالتزام التنظيمي السائد بين الموظفين في القطاع المصرفي السعودي.
3. دراسة العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام التنظيمي.

نموذج الدراسة :

تم تطوير نموذج هذه الدراسة اعتماداً على دراسة (Davood Babaei, et al, 2012) وقد وضع منه مقياس ممارسة تقييم الأداء ، كما تم قياس الالتزام التنظيمي اعتماداً على دراسة (باسم، 2010). انظر الشكل رقم (1) والذي يوضح نموذج الدراسة.



شكل رقم (1) : نموذج الدراسة

فرضيات الدراسة :

قام الباحثان بصياغة فرضيات الدراسة وفقاً لنموذجها على النحو التالي:
الفرضية الرئيسية: هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام التنظيمي. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام المعياري.
- الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام العاطفي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام المستمر.

تقييم الأداء :

يعرف تقييم الأداء بأنه هو (الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة، إعطاء، واستخدام المعلومات المتجمعة من وحول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل) (مصطفى كامل، 1994م).

ومن خلال التعريف السابق يمكن التوصل إلى النقاط التالية:

1- تقييم الأداء هو سلسلة من الإجراءات التي تشتمل على تجميع، مراجعة، مشاركة، إعطاء، واستخدام المعلومات عن الأفراد.

2- يتم تجميع المعلومات عن أداء الأفراد في العمل لغرض تقييم أدائهم وتحسينه.

وهناك تعريف آخر لعملية تقييم أداء العاملين (بأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء ونتائجه وذلك من خلال فترات زمنية محددة وبشكل موضوعي دون تحيز) (إسماعيل، 2009م).

ويمكن التوصل إلى النقاط التالية من خلال هذا التعريف:

1- تقييم أداء العاملين هو نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء العاملين أثناء العمل.

2- تتم عملية تقييم أداء العاملين خلال فترة زمنية محددة.

3- يجب أن تتم عملية تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي دون تحيز.

الالتزام التنظيمي :

تعود كلمة الالتزام إلى الفعل لزم، ولزم الشيء بمعنى أثبته وداوم عليه وألزمه المال والعمل فصار واجباً عليه، ويعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم السلوكية التي أخذت أبعاداً واتجاهات واسعة وقد أستعمل بطرائق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالمدافع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة ، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك الدور المتميز الذي ينصب نحو الأداء المطلوب (كريدي، 2010م) .

ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط الموظف وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل فيها، وهي تعبير عن رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيقها. (الرشيد، 2013م).

كما يعرف الالتزام التنظيمي بأنه القوة النسبية لتعريف الشخص بنفسه على أنه موظف في المنظمة التي يعمل بها وتتبع أهمية الالتزام التنظيمي بوصفه مفهوماً إلى حدٍ كبير من الافتراض الواسع الانتشار القائل بأن التفاوت في مستويات الالتزام يمكن أن يفسر التباين في كثير من المتغيرات المهمة وبصورة عامة فإن المرؤوسين ذوي الالتزام العالي يربطون اتجاهاتهم بقيم منظماتهم وأهدافها ويظهرون التزاماً بالبقاء فيها. (كريدي، 2010).

ويرى (Kreitner&Kinicki, 2007) أن الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة أنواع:

1- الالتزام العاطفي effective commitment وهو يشير إلى الإحساس العاطفي تجاه المنظمة ويوصف بأنه الرغبة الايجابية للعمل بطريقة محددة.

2- الالتزام المعياري normative commitment وهو يعكس الشعور المستمر بالالتزام تجاه العاملين ويحتم عليه الوفاء للمنظمة.

3- الالتزام المستمر Continuous Commitment ويعني أن العاملين لا يستطيعون الاستغناء عن المنظمة.

الدراسات السابقة

دراسة : محمد بن غالب العوفي، (2005م) :

هدفت الدراسة للتعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقق بمدينة الرياض، وكذلك الكشف عن أثر القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير والاتجاهات المكونة للثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقق بمدينة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. كذلك بينت الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية وعدم وجود علاقة بين الخصائص الشخصية وبين قيم الثقافة التنظيمية، وتبين عدم وجود علاقة بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

دراسة: زكي مكي كريدي، (2010م) :

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي وتم تطبيق الدراسة على (34) موظف بكلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والالتزام العاطفي.

دراسة : Azzat et al.,(2008) :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (تقييم الأداء، تطوير المهنة والتدريب) على الالتزام التنظيمي، وقد اشتملت عينة الدراسة على (214) مستخدم من قطاع الصناعة في ماليزيا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تطوير وتقييم أداء المهنة له علاقة هامة وإيجابية ومباشرة مع الالتزام التنظيمي.

دراسة: Saira & Babak,(2008) :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التعويضات، التدريب، وتقييم الأداء) و الالتزام التنظيمي ، وقد اشتملت عينة الدراسة على (60) موظف يعملون بقطاع الغزل والنسيج بباكستان، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التعويضات، التدريب، وتقييم الأداء) و الالتزام التنظيمي.

دراسة (2013) Aslan et al. :

وقد قامت بدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التعويضات، والتدريب) و الالتزام التنظيمي، وقد اشتملت عينة الدراسة على (169) من الموظفين العاملين بشركات محافظة قونيا في تركيا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التعويضات، والتدريب) و الالتزام التنظيمي.

دراسة: Warsame,(2015) :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التعويضات، التدريب، الاختيار، الحوافز، تبادل المعلومات، وتقييم الأداء) و الالتزام التنظيمي ، وقد اشتملت عينة الدراسة على (120) موظف بشركات الاتصالات بالصومال، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التعويضات، التدريب، الاختيار، الحوافز، تبادل المعلومات، وتقييم الأداء) لها علاقة هامة وإيجابية ومباشرة مع الالتزام التنظيمي.

منهجية الدراسة:

تبنت الدراسة المنهج الوصفي، الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً، فعلى الصعيد الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي و الاستعانة بشبكة الإنترنت للوصول إلى المقالات و الأبحاث العلمية المحكمة والدوريات العالمية، وذلك لبناء الإطار النظري، أما على الصعيد التحليلي فقد تم جمع البيانات من خلال الإجابة على الإستبانة، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

مصادر البيانات:

البيانات الثانوية: تم جمعها من الكتب والمقالات والبحوث العلمية المحكمة ذات الصلة بالموضوع من خلال الاستعانة بالمكتبات وشبكة الإنترنت.

البيانات الأولية: تم جمعها من خلال أداة الإستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تم إجراء هذه الدراسة في عام 2017م، ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بالقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية بمختلف درجاتهم الوظيفية.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيار كل الموظفين العاملين بالقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها 12 بنك. تم توزيع عينة الدراسة على البنوك موضع الدراسة، وقد استخدم الباحثان طريقة العينة العشوائية، قام الباحثان بجمع البيانات من قوائم الاستقصاء المعدة لذلك، وذلك من خلال توزيع القوائم من خلال الإنترنت، وكان عدد القوائم التي تم توزيعها 50 قائمة وكان عدد القوائم السليمة والصالحة للتحليل 47 قائمة بنسبة استجابة 94.00%.

قام الباحثان بقياس ممارسة تقييم الأداء اعتماداً على مقياس (Davood et al., 2012) وقد قاما بوضع خمسة معايير تشمل علي 10 عبارات لقياس ممارسة تقييم الأداء وهذه المعايير هي: الزمن المناسب لتقييم الأداء، وضوح عملية تقييم الأداء، العدالة بين العاملين في عملية تقييم الأداء، معرفة العاملين بنتائج تقييم أدائهم، والشفافية في عملية التقييم.

كما تم قياس الالتزام التنظيمي اعتماداً على دراسة (كريدي، 2010) والتي كانت بعنوان الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي. وقد قاما بوضع ثلاثة محاور للالتزام التنظيمي وهي الالتزام المعياري ويشمل 6 عبارات، والالتزام العاطفي ويشمل 5 عبارات، والالتزام المستمر ويشمل 6 عبارات، تحتوي هذا الدراسة على نوعين من المتغيرات: المتغير المستقل ويتمثل في ممارسة تقييم الأداء أما المتغير التابع فهو الالتزام التنظيمي.

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحثان بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها الحاسوب، وتمت هذه العملية بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق درجتان، وأعطيت غير موافق بشدة درجة واحدة.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها في صورتها على مجموعة من المختصين من أساتذة جامعيين متخصصين في الدراسات التجارية واللغة العربية، ممن يعملون في الجامعات حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الإستبانة، ومدى انتماء الفقرات إلى كل محور من المحاور الثلاثة للإستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء والملاحظات تم إضافة وتعديل بعض الفقرات ليصبح عدد فقراتها (27) فقرة موزعة كما في الجدول رقم (1)

محاور وعدد فقرات إستبانة البحث: جدول رقم (1)

المحاور	عدد الفقرات
المحور الأول- ممارسة تقييم الأداء	10
المحور الثاني- الالتزام المعياري	6
المحور الثالث - الالتزام العاطفي	5
المحور الرابع - الالتزام المستمر	6
المجموع	27

المصدر: إعداد الباحثان، 2017م

ومن أجل اختبار ثبات الأداة (الإستبانة) نحو إعطاء نفس النتائج أو نتائج قريبة منها فيما لو كررت عملية القياس في ظروف مشابهة على نفس العينة أو على عينة مماثلة من مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل

اختبار ثبات الإجابات على فقرات الإستبانة حيث يقيس هذا المعامل مدي الثبات الداخلي لفقرات الإستبانة ومقدرته على إعطاء نتائج متوافقة لإجابات المبحوثين تجاه فقرات الإستبانة، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0 - 100)، وتكون مقبولة إحصائياً إذا زادت عن (60%) فعندها يكون ثبات الأداة جيداً ويمكننا تعميم النتائج. والجدول رقم (2) يوضح نتيجة اختبار المصادقية لعبارات الدراسة :

جدول رقم (2) : نتيجة اختبار المصادقية لعبارات الدراسة

الفقرات	العبارات	معامل ألفا
ممارسة تقييم الأداء	10	87%
الالتزام المعياري	6	71.1%
الالتزام العاطفي	5	60.3%
الالتزام المستمر	6	66.6%
مجموع الأسئلة	27	75.6%

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م

من الجدول رقم (2) يتضح أن اختبار ألفا لفقرات فرضيات الدراسة كل على حده ولجميع الفقرات معاً حيث بلغت قيمة ألفا لجميع الفقرات (75.6%) وتعتبر هذه النسبة عالية وبالتالي يمكن الاعتماد على مصادقية أداة القياس وتعميم نتائج الدراسة، وأن قيمة معامل ألفا للإجابات على فقرات الإستبانة الخاصة بكل فرضية من فرضيات الدراسة كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (60%) ويعني هذا توفر درجة كبيرة من الثبات في الإجابات، وبالتالي فإنه يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

المعالجة الإحصائية :

تمت المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الدراسة بالطرق الإحصائية التالية: استخراج الأعداد (التكرارات) Frequency، المتوسطات الحسابية Means، الانحرافات المعيارية Standard Deviations، إختبار ت T test، إختبار تحليل التباين One way Analysis of Variance، معامل بيرسون Pearson Correlation، معادلة الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha، الانحدار المتعدد، معامل التحديد لقياس القوة التفسيرية للنموذج R^2 ، ومعامل التحديد المعدل (R^{-2}) . وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Packages Social Sciences (SPSS).

الارتباطات، المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

جدول رقم (3) : المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ممارسة تقييم الأداء	مستقل	3.47	8.13
الإلتزام التنظيمي	تابع	3.90	4.4
الالتزام المعياري	تابع	4.02	4.04
الالتزام المستمر	تابع	4.21	4.79
الالتزام العاطفي	تابع	3.52	4.48

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م

تبين من الجدول رقم (3) أن الوسط الحسابي لمتغير ممارسة تقييم الأداء بلغ 3.47 وهو أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي والذي قيمته (3)، وتبين أيضاً أن الوسط الحسابي لمتغير الإلتزام المعياري، والإلتزام المستمر والإلتزام العاطفي (4.02، 4.21، 3.52) على التوالي وهو أكبر من الوسط الحسابي الافتراضي والذي قيمته (3). ولمعرفة

الارتباطات بين متغيرات الدراسة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (R) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات .
وبين الجدول رقم (4) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (4) : نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (R) بين المتغيرات .

المتغير	الأداء ممارسة تقييم	الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر
الأداء ممارسة تقييم	1	.266	.517(**)	.332(*)
الالتزام المعياري	.266	1	.683(**)	.598(**)
الالتزام العاطفي	.517(**)	.683(**)	1	.791(**)
الالتزام المستمر	.332(*)	.598(**)	.791(**)	1

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل و المتغيرات التابعة، فكل ما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فان ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكل ما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من 0.30 ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت بين 0.30-0.70 أما اذا كانت أكثر من 0.70 تكون العلاقة قوية. ويلاحظ من الجدول رقم (4) وجود ارتباط ضعيف بين ممارسة تقييم الاداء والالتزام المعياري، بينما هناك ارتباط متوسط بين ممارسة تقييم الاداء والالتزام العاطفي والالتزام المستمر .

اختبار فرضيات الدراسة :

تناول هذا الجزء من الدراسة اختبار فرضيات الدراسة التي تمت صياغتها، وباستخدام الانحدار المتعدد لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسة تقييم الاداء) والمتغيرات التابعة (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر) ، تم الحصول علي نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة كما هو موضح في الجدول رقم(5).

جدول رقم (5) : نتائج اختبار الانحدار المتعدد للعلاقة بين متغيرات الدراسة

المتغير	ممارسة تقييم الاداء
الإلتزام التنظيمي	معامل بيتا .433
الالتزام المعياري	مستوى المعنوية .000
الالتزام العاطفي	.143
الالتزام المستمر	.760
النسب الإحصائية	.184
Rمعامل التحديد	.542
Rمعامل التحديد المعدل	.294
Rالتغير في معامل التحديد	.244

المصدر: إعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية، 2017م

يتبين من الجدول رقم(5) أن قيمة معامل التحديد R (.542) ويدل ذلك علي أن التأثيرات الناتجة في الإلتزام التنظيمي يفسرها المتغير المستقل ممارسة تقييم الاداء بنسبة (54.2%) والباقي يرجع لعوامل أخرى منها الخطأ العشوائي ، كما يتبين من الجدول رقم (5) أن هناك علاقة ايجابية معنوية بين ممارسة تقييم الاداء والالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة بيتا (.443) ومستوى المعنوية (.000).

النتائج :

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي :

- 1- وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام التنظيمي.
- 2- وجود علاقة طردية معنوية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام المعياري.
- 3- وجود علاقة طردية معنوية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام العاطفي.
- 4- وجود علاقة طردية معنوية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام المستمر.
- 5- الالتزام التنظيمي سائد بدرجة أعلى من المتوسط بين الموظفين العاملين بالقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية.
- 6- العاملون بالقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية راضون بدرجة عالية عن ممارسة تقييم أدائهم.

مناقشة النتائج

- 1- تبين أن الالتزام التنظيمي سائد بدرجة عالية بين الموظفين العاملين بالقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية بمتوسط 3.90 .
- 2- أظهرت النتائج أن الموظفين العاملين بالقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية راضون عن ممارسة تقييم الأداء بمعدل أعلى من المتوسط حيث بلغ المتوسط 3.47.
- 3- كما أظهرت النتائج أن الموظفين العاملين بالقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية التزامهم المعياري مرتفع حيث بلغ المتوسط 4.02 وهو أعلى من المتوسط، وهذا يعني أن الموظفين العاملين بالقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية يشعرون بان المصارف تقوم بالتزاماتها تجاههم، وهو يحتم عليهم الوفاء لهذه المصارف.
- 4- كما أوضحت النتائج أن الموظفين العاملين بالقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية التزامهم المستمر مرتفع حيث بلغ المتوسط 4.21 وهو أعلى من المتوسط، وهذا يعني أن الموظفين بالقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية لا يستطيعون الاستغناء عن عملهم بمعدل عال.
- 5- كما أظهرت النتائج أن الموظفين العاملين بالقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية التزامهم العاطفي مرتفع حيث بلغ المتوسط 3.52 وهو أعلى من المتوسط، وهذا يعني أن إحساس الموظفين العاطفي مرتفع تجاه المصارف التي يعملون بها.
- 6- وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام التنظيمي، وهذا يعني أن إحساس الموظفين العاملين بالقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية بعدالة تقييم أدائهم يزيد من رغبتهم بالعمل، لأنهم موافقون على أهداف المصارف ويريدون المشاركة في تحقيقها. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Aizzat et al., 2008) ودراسة (Warsame, 2015) ودراسة (Saira & Babak, 2008) .
- 7- وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام المعياري، وهذا يعني أن إحساس الموظفين بالقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية بعدالة تقييم أدائهم يزيد من شعورهم بان المصارف تقوم بالتزاماتهم تجاههم ، الأمر الذي يحتم عليهم الوفاء لهذه المصارف . وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Aizzat et al., 2008) ودراسة (Warsame, 2015) ودراسة (Saira & Babak, 2008).
- 8- وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام العاطفي، وهذا يعني أن إحساس الموظف بالقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية بعدالة تقييم أدائه له علاقة بإحساسه العاطفي تجاه المصرف. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Aizzat et al., 2008) ودراسة (Warsame, 2015) ودراسة (Saira & Babak, 2008).

9- وجود علاقة طردية معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام المستمر، وهذا يعني أن إحساس الموظف بالقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية بعدالة تقييم أدائه له علاقة باستغناؤه عن العمل بالمصرف. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Azzat et al., 2008) ودراسة (Warsame, 2015) ودراسة (Saira & Babak, 2008).

التوصيات :

1. ضرورة أن تعمل إدارات القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية علي المحافظة على المستوى العالي لدرجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين لديها من خلال العوامل التي تؤثر عليه.
2. تبين من نتائج هذه الدراسة أن العاملين راضون عن ممارسة تقييم أدائهم بمعدل عال، فعلى إدارات القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية أن تحافظ على هذا المستوى من خلال استخدام معايير واضحة وعادلة لتقييم أداء موظفيها.
3. أوضحت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة طردية بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام التنظيمي، وهذا يعني إذا رغبت إدارات القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية في زيادة الالتزام التنظيمي لدى موظفيها، عليها أن تقوم بممارسة عادلة لتقييم أداء موظفيها.
4. اتخذ الباحثان القطاع المصرفي مجال لدراساتهم، فيمكن أن يسعى أحد الباحثين لدراسة العلاقة بين ممارسة تقييم الأداء والالتزام التنظيمي في القطاعات الأخرى، كالقطاع الطبي (المستشفيات) لإبراز أهمية ممارسة تقييم الأداء و كيف يمكن أن يساهم في زيادة الالتزام التنظيمي.
5. إجراء دراسات مستقبلية حول أثر بعض المتغيرات الديمغرافية مثل : السن و الجنس، و المستوى التعليمي على الالتزام التنظيمي .
6. إجراء دراسات حول علاقة مكافأة الأداء بالالتزام التنظيمي .

المراجع :

1. أحمد ماهر، (2007م)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص388.
2. أحمد يوسف دودين، (2012م)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، دار البازوري، ص180.
3. الخليفة، محمد احمد، (2016م)، اثر ممارسة تقييم الأداء على الرضا الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 17 (2)، ص157 – 167.
4. الرشدي، مشعل عيد، (2013م)، رضا العاملين متغير وسيط في العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط، ص110.
5. العوفي، محمد بن غالب، (2005م)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير جامعة نايف للعلوم الأمنية.
6. زكي مكي، (2009م)، "إدارة الموارد البشرية، الخرطوم، مطابع السودان للعملة، ص191.
7. كريدي، باسم عباس، (2010م)، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، 22(3)، ص22-43.
8. مصطفى كامل، (1994م)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الشركة العربية للنشر، ص186.
9. عادل علي بابكر الماحي، (2014م)، إدارة الموارد البشرية ، الدمام، مكتبة المتني، ص103.
10. عباس عبد الله مهدي، (2002م)، توظيف الدراسات السابقة في الرسائل الجامعية. المجلة العربية للتربية، تونس، ص22.
11. Azzat Mohd. Nasurdin, Mohamad Abdullah Hemdi and Lye Phei Guat. (2008). Does

Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Human resource Management Practices and Organizational Commitment, *Asian Academy of Management Journal*, 13(1), p15-36.

12. Aslan et al. (2013). The relationship between human resource management practices and organizational commitment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 9th International Strategic Management Conference, p818 – 827.

13. Davood Babaei, Aminah Ahmed, Khairuddin Idris, Zoharah Omar & Hamid Rahimian. (2012). The Impact Of Human Resource Practices and Organizational Citizenship Behaviors On Firm Performance, *American Journal of Applied Sciences*, 9(1):p 47-53.

14. Kreitner, R & Kinicki'A. (2007). *Organizational Behavior Essentials* McGraw-hill/Irwin, 7th, N.Y, USA.

15. Saira & Babak. (2016). relationship between human resource management practices and organizational commitment, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6 (1), p23-28.

16. Warsame, (2015). human resource management practices and organizational commitment, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, vol.(III), p156-193.